

سلسلة المدير الممارس

تنمية القدرة على التكيف الثقافي

كيف تعمل متجاوزاً الاختلافات

جنيفر ج. ديل

دون برنس

نقلته إلى العربية

رزان إبراهيم

دليل الأفكار العملية





دليل الأفكار العملية

تنمية القدرة على التكيف الثقافي

كيف تعمل متجاوزاً الاختلافات



تنمية القدرة على التكيف الثقافي

كيف تعمل متجاوزاً الاختلافات

تأليف

جنيفر ج. ديل ودون برنس

نقلته إلى العربية

رزان إبراهيم





Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Developing Cultural Adaptability
How to Work Across Differences
Jennifer J. Deal and Don W. Prince

ISBN 1-882197-80-1

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)



المملكة العربية الـ ... تب
هاتف 2937574 – ... 11

(ح) مكتبة العبيكان، 430...

فهرسة مكتبة الملك ف...
ديل، جينيفر ج
تنمية القدرة على التـ...
40 ص؛ 14 × 21 سـ...
ردمك: 9 - 620 - 54...
1. إدارة الأعمال
ب. العنوان
ديوي 658.4 ... 1430 / 411

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan
المملكة العربية السعودية – العليا – تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 – 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595



سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتويات الكتاب

الموضوع — الصفحة



خلاصة تنفيذية

ليس التفكير في الاختلافات الثقافية حول العالم مجرد تدريب فكري للمديرين العاملين في بيئة تتجه بسرعة نحو العالمية. إن القدرة على التواصل الفاعل عبر الاختلافات الثقافية، وفهم فن معالجة المواقف الاجتماعية المعقدة، ومعرفة عادات وأعراف ثقافات كثيرة، مهارات مهمة في مؤسسات اليوم. ولعل الأهم من امتلاك هذه المعلومات الثقافية الأساسية امتلاك مهارة «التكيف الثقافي» - وهي توفر الإرادة والقدرة على معرفة الاختلافات الثقافية وفهمها والعمل الفاعل وسطها. وتساعد مهارة التكيف الثقافي المديرين المعاصرين على إقامة العلاقات اللازمة لتحقيق نتائج في مؤسسات اليوم العالمية، وخاصة إذا كانت هذه العلاقات تتجاوز الحدود والثقافات. هذه القدرة تمكنهم أيضاً من التفاعل المثمر مع أناس يختلفون عنهم، سواء كانوا يعملون في الطابق التالي بنفس البناء أم في الجانب الآخر من الكرة الأرضية.

ما هي القدرة على التكيف الثقافي؟

مكان العمل العالمي اليوم أكثر تنوعاً وتعقيداً من ذي قبل. عندما يكون لدى المؤسسات وحدات عمل وعملاء وموظفون في كل مكان في العالم، يجد المديرون أنفسهم مضطرين للعمل عبر الزمن والمسافة والثقافات. ولكي ينجحوا في إقامة ورعاية علاقات تسمح لهم بالعمل المثمر مع الآخرين في هذه الظروف، على المديرين تبين الاختلافات والتشابهات بينهم وبين من يعملون معهم. فهذه الاختلافات تؤثر على التوقعات وأساليب العمل وآراء أصحاب السلطة وغيرها من القضايا. وهي كذلك تزيد من تعقد العمل الإداري، وتستدعي نوعاً جديداً من المرونة في معالجة الاختلافات والتغيير - التكيف الثقافي.

التكيف الثقافي هو توفر الإرادة والقدرة على معرفة ثقافات مختلفة وفهمها والعمل الفاعل وسطها، على أساس أن هذه التفاعلات ستثمر نتائج طيبة (تنجز المهام وتحقق الأهداف وترضي أطراف العمل عن علاقاتهم المهنية). وعلاقة ذلك بالمديرين الحريصين على استمرار نجاحهم واضحة، فالقدرة على التكيف الثقافي مهارة جوهرية للريادة في بيئة عالمية.

ما أهمية التكيف الثقافي؟

يأتي الموظفون على كل المستويات في المؤسسات المعاصرة إلى العمل بقيم وتوقعات وزوايا ورؤية - ثقافة - مختلفة. وتؤثر تلك الاختلافات على طريقة هؤلاء الأفراد في القيادة والإدارة والتفاعل مع الآخرين في هذه المؤسسات، وعلى كيفية إنجاز الأعمال.

للثقافة تعريفات كثيرة، ولكن فكرة واحدة تبرز في كل التعريفات، وهي أن الثقافة مشتركة. والثقافة تضم، بين ما تضم المعتقدات المتعلقة بالسلوك المقبول وغير المقبول داخل مجتمع أو جماعة من الناس. كما تضم القيم الراسخة والمعتقدات التي تؤثر على السلوك، ويمكن لمن هو خارج تلك الثقافة أن يُؤوِّلها تأويلات شتى. تشمل الثقافة كذلك توقعات عن تصرفات الناس في مواقف أو علاقات معينة.

يفهم كثير من الموظفين اليوم- بل كثير من الناس عموماً- أنهم يعملون ويحزمون ويحاطون بأناس لهم تركيبات عقلية وتوقعات تختلف حسب خلفياتهم. وقد يفهم موظفون كثيرون- ليسوا جميعاً- أن التعامل مع هؤلاء الناس بمنطق « ليس هكذا تجري الأمور هنا» لن ينجح في عالم يزيد ترابطه كل يوم. فالمديرون غالباً ما يتفاعلون يومياً مع نظراء ورؤساء ومرؤوسين مباشرين وغيرهم من ثقافات مختلفة، وغالباً ما يسيئون التصرف، ويسببون مواقف سوء فهم وإحباطات وضغوطاً كان يسهل تجنبها.

ولا يتوقع من المدير أن يعرف بدقة كيف يتصرف في مختلف الأماكن ومع مختلف الأشخاص. ولكنك من موقع المدير يمكن أن تقدر أهمية مهارة مثل مهارة التكيف الثقافي؛ لأن الناس الذين يعملون معك، يفكرون ويتصرفون بشكل مختلف عنك. ابدأ بنفسك إن أردت، ويمكن لورقة العمل في الصفحات (١٣-١٥) أن تساعدك على تقدير مستوى قابليتك للتكيف الثقافي.

بعد إتمام ورقة عمل القابلية للتكيف الثقافي، من المؤكد أنك ستكتسب فكرة طيبة عن قدرتك على العمل مع الآخرين المختلفين عنك ثقافياً. وبغض النظر عن درجتك، فإنك ستستفيد من تنمية قابليتك للتكيف الثقافي في كافة جوانب حياتك المهنية؛ لأنها ستزيد فاعليتك ومرونتك في موقع المدير.

عندما تتصادم العوامل

لنأخذ مثالاً بارزاً على كيفية تأثير الاختلافات الثقافية على النتائج من سفينة الفضاء المدارية «مارس كلايمن» (مناخ المريخ) التي تكلفت ١٢٥ مليون دولار. أطلقت إدارة الفضاء والملاحة الفضائية القومية تلك السفينة في نهاية عام ١٩٩٨ بهدف تثبيتها في مدار حول الكوكب الأحمر بعدها بعام. وقد نفذ فريقان من المهندسين أعمال البرمجة الملاحية للسفينة المدارية باستخدام نظامي قياس غير متوافقين- المتري (الأمتار والجرامات، مثلاً) والإنجليزي (القدم والرطل، مثلاً). ولم تلحظ قيادة المشروع ذلك أو تراجع عملية ترجمة وحدات القياس. وافترض كل فريق أن منهجه صحيح، ولم يتوقع أن يستخدم الفريق الآخر منهجاً مختلفاً. في ٢٣ سبتمبر ١٩٩٩، اقتربت السفينة من المريخ بارتفاع قرابة ٣٧ ميلاً، والمفروض أن يكون ٩٣ ميلاً، فاخترقت الغلاف الجوي الرقيق واحترقت في دقائق.

لماذا تصور كل فريق أن طريقته صحيحة؟ لأن كل فريق كان يعمل حسب مجموعة من القواعد والمعايير والتوقعات المحددة، غالباً ما يفترض الناس أن الآخرين يعملون حسب مجموعة القواعد التي يتبعونها، فإن لم يحدث وقع صراع (بل كارثة).

ورقة عمل القدرة على التكيف الثقافي

يتناول هذا النشاط القصير الاتجاهات والتصرفات المهمة للعمل مع أناس من بلاد أخرى. قدّر مستوى مهارتك الحالي على مقياس من ٠ إلى ٥، كما هو موضح أدناه، واكتب الرقم المناسب في الفراغ المقابل لكل جملة. ورقة العمل هذه تخصك وحدك، لذا كن صادقاً لأقصى درجة. المقياس كالتالي:

٥ = واحدة من أكبر نقاط قوتي.

٤ = شيء أجيده.

٣ = شيء أفعله، ولكني أحتاج أن أحسنه.

٢ = شيء أفعله، لكني في حاجة شديدة لتحسينه.

١ = شيء أعجز عنه.

٠ = لا أدري.

- أستطيع العمل بفاعلية بلغة أجنبية، ولو من خلال الترجمة.
- أنا حسّاس للاختلافات بين الثقافات.
- أحب أن أعايش ثقافات مختلفة.
- أعمل بجد كي أفهم وجهات نظر من ينتمون لثقافات أخرى عندما نعمل معاً.
- أنا سريع في تغير سلوكي لأتوافق مع بيئة جديدة (مثلاً عندما أرسل إلى بلد أجنبي).
- أستمتع بتحدي العمل في بلاد غير بلدي.
- أفهم كيف تؤثر الثقافة على طريقة الناس في التعبير عن اختلافهم.
- أستطيع استخدام الاختلافات الثقافية كمصدر قوة للمؤسسة.
- أنا على وعي بمعتقداتي الراسخة عند التعامل مع الآخرين.
- أعلم متى أتمسك بالقيم الشخصية، ومتى أراعي قيم الآخرين.
- أنجح في إخراج مسلماتي وقيمي أو معتقداتي ونظرياتي عند الآخرين إلى السطح قبل أن أتخذ قرارات مهمة.
- أستطيع معالجة الصدمة الثقافية.
- أستطيع تعديل أسلوب إدارتي حتى أوفي التوقعات الثقافية.

الدرجة الإجمالية.

حساب درجة ورقة العمل

٣٢- ٤٢ (الأدنى ٢٥٪)	مستجد	خبرتي محدودة في العمل عبر الثقافات، ولست على دراية كافية بكيفية تأثير ذلك على تفاعلاتي
٤٣- ٥٢ (متوسط ٥٠٪)	متوسط	أستطيع بجهد واع أن أتوقع الاختلافات الثقافية، وأرى وجهات نظر الآخرين، وأغير طريقة تفاعلي معهم.
٥٣ - ٦٤ (الأعلى ٧٥٪)	خبير	أستطيع بسهولة العمل عبر الثقافات، وربما بلغات متعددة. لي معرفة جيدة بثقافات كثيرة، وأستطيع أن أتبع أسلوباً مناسباً في أغلب تفاعلاتي.

تنمية قدرتك على التكيف الثقافي

ستزيد قدرتك على التكيف الثقافي مع اكتسابك معرفة ومهارات تسخدمها في التفاعل المثمر مع من يختلفون عنك، فكيف تنمي القدرة على التكيف الثقافي. هناك أربعةعناصر ضرورية.

- ادرس أصولك الثقافية.
- توقع مواجهة الاختلافات الثقافية.
- علّم نفسك جوانب من ثقافات مختلفة.
- ادخل في تجربة تفاعل ثقافي وتعلم منها.

ادرس أصولك الثقافية

تنمية القدرة على التكيف الثقافي لا تعني أن تغير شخصيتك أو تتخلى عن هويتك الثقافية. (حتى لو كنت تعمل في بلد آخر أو ثقافة أخرى يمكنك

أن تتعلم التكيف، ولكن التوجه الثقافي الأساس لا يتوقع أن يتغير) أحد عناصر تنمية القدرة على التكيف الثقافي هي فهم خلفيتك الثقافية وكيف تؤثر عليك. كل منا يعمل في «منطقة راحة ثقافية» ويرى العالم من خلال عدسة عملية تكييف ثقافي محددة. تؤثر الثقافة على رؤانا في موقف ما وتأويلاتنا لتصرفات الآخرين وأفعالنا وردود أفعالنا. الوعي بهذه المؤثرات ضروري لتنمية المرونة عبر الثقافية.

إن الدراية التامة بأصولنا الثقافية تساعدنا على تجنب الحكم على الآخرين بغير وعي أو توقع أن يفكر الآخرون ويشعروا ويتصرفوا على طريقتنا. الحكم المسبق رد فعلٍ طبيعي عندما تجذبنا هذه التفاعلات خارج منطقتنا المريحة. يفضل معظمنا أن تكون الأشياء سهلة التنبوء، مألوفة، مريحة. وعندما نواجه اختلافاً، ربما نشعر بالإثارة ونسعى لتبنيه. ولكن كلما أوغلنا بعيداً عن منطقة راحتنا (لا سيما إذا كنا نتعامل مع اختلافات تهدد طريقتنا في فهم العالم) نجد فينا نزوعاً للانسحاب إلى حيث نشعر براحة أكبر، وهو ما يسميه مركز القيادة الإبداعية «استجابة القفزة الخلفية».

ليس القفز إلى الخلف خطأ، بل من الضروري أن ننسحب من الخبرة الجديدة، حتى نتأملها ونفهمها وندمجها في فهمنا للعالم. ومن طرق زيادة قدرتك على التكيف الثقافي أن تخرج عن منطقة راحتك، وتقيم فترة في مناطق غير مألوفة وغير مريحة. صحيح أنه من غير المريح أن تزيد تعرضك لأناس مختلفين في طريقتهم في أداء الأشياء. وحتى تستفيد من استجابة قفزتك الخلفية بأقصى درجة، حاول أن تبقى فترة أطول في المكان «غير المريح» مع التأكد من قدرتك على العودة إلى حيث تشعر بالراحة. ستمنحك هذه الفترة المؤقتة الوقت والمساحة لدمج خبرات جديدة في مخزونك من الذكاء والمعرفة الثقافية واكتساب الثقة على الخروج من منطقة راحتك مرة أخرى.

توقع مواجهة الاختلافات الثقافية

يتميز المديرون الفاعلون بيقظة في اكتشاف أثر الاختلافات الثقافية في مكان العمل. ويبحثون عن إشارات تدل على حضورها في أي موقف. وتشمل الاشارات أشياء مثل الارتباك والإحباط والتوتر والانزعاج وفشل التواصل. هذه الأشياء غالباً ما توجدمع بروز الاختلافات الثقافية.

من الممكن المبالغة في تقدير أثر الاختلافات الثقافية، ولكن الخطر الأعظم بالنسبة للمديرين هو التهوين من أثرها، فقد يحدث ذلك غفلةً عند نشوء نزاع أو مشكلات أداء أو تحديات قيادية أخرى. وينطبق هذا بشكل خاص على العلاقات التي تكون فيها الاختلافات غير بارزة أو تحت السطح. لنفكر في عضوين في فريق دولي، مثلاً، يأتي أحدهما من أستراليا والآخر من الولايات المتحدة. ولأن بينهما سمات مشتركة (لون البشرة واللغة المشتركة، مثلاً)، فإنهما يفترضان بلا وعي أنهما ينظران إلى العالم بالطريقة نفسها. ولكنهما يفاجأان ويرتبكان عندما يجدان أن اتجاه كل منها مختلف فيما يتعلق بالسلطة والإنجاز الشخصي والمزاج، مما يسبب إحباطاً خفيفاً وسوء فهم. هذه المشاعر وردود الأفعال قد تعوق عمل الفريق - أي العمل الذي تتولى مسؤوليته بوصفك مديره. إن تمييز الاختلافات التي يمكن أن تسبب الارتباك أو النزاع خطوة مهمة نحو تنمية المرونة في علاقاتك بمن يختلفون عنك، أي بناء القدرة على التكيف الثقافي.

علّم نفسك جوانب من ثقافات مختلفة

من طرق زيادة فهمك للاختلافات الثقافية، الذي يساعدك على سرعة التقاط الإشارات التي تبين وجود الاختلافات: أن تتعلم المزيد عن كيفية رؤية الثقافات الأخرى لجوانب مهمة من العمل والحياة. تحديداً يوجد سبعة أبعاد ثقافية كبري تنفعك في تفسير تلك الاختلافات.

١ - مصدر الهوية وتعبيراتها (جمعي/ فردي).
٢ - مصدر السلطة وتعبيراتها (متساوٍ / غير متساوٍ).
٣- أهداف الإنجاز ووسائله (قاسية/ رقيقة).
٤- الاستجابة إلى عدم اليقين والتغير (ديناميكية/ مستقرة).
٥- وسائل اكتساب المعرفة (عملية - تأملية).
٦- الموقف من الوقت (ممدود/ وفير).
٧- الاستجابة للبيئة الطبيعية والاجتماعية (الفعل/ السكون).

برغم وجود جزء من هذه الأبعاد السبعة في كل ثقافة، فإن الثقافات تختلف فيما توليه من أهمية لكل بعد منها.

وتبرز هذه الأبعاد عند مقارنة ثقافات من دول مختلفة. ولنراجع الأوصاف في الصفحات (١٨-٢٤) حتى نرى كيف تنظر الثقافات المختلفة إلى العمل والحياة.

البعد الثقافي ١

مصدر الهوية وتعبيراتها

جمعي	فردي
أهل الثقافات القريبة من الطرف «الجمعي» في المتصل يعرِّفون أنفسهم من خلال المؤسسة، أو القبيلة، أو العشيرة، أو العائلة التي ينتمون إليها. يتوقعون ويتوقع منه إظهار الولاء والدعم نحو جماعتهم أو مؤسساتهم مقابل الحماية والوظيفة الدائمة وإحساس الانتماء. ويمكن توقع ذلك في بلاد منها المكسيك والصين وأندونيسيا	أهل الثقافات القريبة من الطرف «الفردي» من المتصل يعرِّفون أنفسهم من خلال إنجازاتهم وأسرتهم المباشرة. يتوقعون ويتوقع منهم أن يعتمدوا على أنفسهم، ويبادروا ويرسموا مستقبلهم بأيديهم. ويمكن توقع ذلك في بلد مثل الولايات المتحدة وأستراليا والسويد.
هل تجد صعوبة في التعامل مع أناس يتوقعون مستويات غير معقولة من الولاء؟ هل تجد صعوبة في التعامل مع أناس ليس لديهم الولاء الكافي؟ كيف تؤثر هذه الاختلافات الثقافية على عملك؟ كيف تستجيب لهذه الاختلافات؟ كيف يمكنك تغيير ردود أفعالك وسلوكك حتى تفهم هذه الاختلافات الثقافية في القيم والرؤى وتتكيف معها؟	

البعد الثقافي ٢

مصدر السلطة وتعبيراتها

متساوٍ	غير متساوٍ
يتوقع أهل الثقافات القريبة من الطرف «المتساوي» في المقياس أن اختلافات درجة السلطة بين أعضاء تلك الثقافة في الحد الأدنى. ويرون الأنظمة الهرمية تعبيراً عن عدم المساواة في الأدوار أنشئت لتسير العمل أو حسب الكفاءة، وليس لتحديد قيمتهم في المجتمع. يطلبون أن يكون «الرؤساء» قريبي المنال وأن يشاوروهم. ويرى من يملكون السلطة ومن لا يملكونها أنهم متساوون وجودياً. ويمكن توقع ذلك في بلاد مثل الدنمارك والسويد والولايات المتحدة.	يتوقع أهل الثقافات القريبة من الطرف «غير المتساوي» في المقياس ويقبلون اختلافات كبيرة في السلطة والمكانة والميزات. والأنظمة الهرمية تعد تعبيراً عن عدم المساواة وهي تشبع حاجة التبعية والنظام والأمن يفضلون أن يكون الرؤساء مستبدين حيزين يأخذون زمام المبادرة والقرارات ويتولون مسؤولية الوفاء بحاجات مرؤوسيهم. ولا يرى من يملكون السلطة ومن لا يملكونها أنهم سواء وجدياً. يمكن توقع ذلك في بلاد مثل السعودية والمكسيك والفلبين.
هل يصعب عليك التعامل مع أناس يتوقعون أن يعاملوا كما يعامل المسؤولين تماماً؟ هل يصعب عليك التعامل مع من يرفضون التعامل مع مرؤوسيهم المباشرين بالاحترام المستحق، لأنهم أدنى في الترتيب المؤسسي؟ كيف تؤثر هذه الاختلافات الثقافية على عملك؟ كيف تستجيب لها؟ كيف يمكنك تغيير ردود أفعالك وسلوكك حتى تفهم هذه الاختلافات الثقافية في القيم والرؤى وتتكيف معها؟	

البعد الثقافي ٣

أهداف الإنجاز ووسائله

قاسية	رقيقة
يسعى أهل الثقافات القريبة من الطرف «القاسي» من المقياس إلى دلائل ملموسة على النجاح والتقدم مثل الدخل المرتفع والترقي المهني أو العمل في شركة مرموقة. يريدون التفوق ويعجبون كثيراً بالمنجزين. يؤدي العمل دوراً مركزياً في حياتهم. يقدرون التنافس والحسم. يمكن توقع ذلك في بلاد مثل اليابان والمكسيك والولايات المتحدة.	يسعى أهل الثقافات القريبة من الطرف «الرقيق» من المقياس إلى التعاون والإجماع والتضامن بين أعضاء مجتمعهم ومجتمعات الآخرين. لديهم تعاطف نحو الأقل حظاً ويقدرون الاعتدال. يفضلون شعار «اعمل لتعيش» على «عش لتعمل» يولون قيمة أكبر للإنجازات غير الملموسة مثل علاقات العمل الجيدة وقضاء الوقت مع الأسرة والأصدقاء أو خدمة الآخرين. يمكن توقع ذلك في بلاد مثل الدنمارك والنرويج والسويد.
هل تجد صعوبة في التعامل مع أناس يضعون العلاقات قبل تحقيق النتائج؟ هل تجد صعوبة في التعامل مع أناس مستعدين أن يدوسوا الآخرين حتى يحققوا نتائج؟ كيف تؤثر هذه الاختلافات الثقافية على عملك؟ كيف تستجيب لهذه الاختلافات؟ كيف يمكنك تغيير ردود أفعالك وسلوكك حتى تفهم هذه الاختلافات الثقافية في القيم والرؤى وتتكيف معها؟	

البعد الثقافي ٤

الاستجابة لعدم اليقين والتغير

ديناميكي	مستقر
أهل الثقافات القريبة من الطرف «الديناميكي» في المقياس يقبلون عدم اليقين أو الغموض كجزء طبيعي من الحياة. يقبلون الصراع والخلاف والتنافس كأمور عادية، بل يعتبرونها نافعة، هم على استعداد لخوض المخاطر ولو في ظروف غير مألوفة. يقدرون المرونة وقابلية التكيف ومنفتحين على تعديل القواعد الموجودة أو التنظيمات حسبما يقتضي الموقف. يمكن توقع ذلك في بلاد مثل الدنمارك والسويد والولايات المتحدة.	أهل الثقافات القريبة من الطرف «المستقر» في المقياس أقرب إلى رفض المخاطرات غير المألوفة أو المواقف غير المحسوبة. يتوترون عند مواجهة التغيرات أو الصراع أو التنافس في عملهم، وسيحاولون تجنب استخدام قواعد وتنظيمات وسياسات بدقة. يسبب عدم اليقين لهم انزعاجاً وضغطاً، ويشعرون بضرورة تجنب الأخطاء والفشل. يمكن توقع ذلك في بلاد مثل اليونان وفرنسا واليابان.
هل تجد صعوبة في التعامل مع أناس يريدون طوال الوقت تغيير الأشياء ودونما سبب واضح؟ هل تجد صعوبة في التعامل مع من يقاومون كل تغيير يطرأ؟ كيف تستجيب لهذه الاختلافات الثقافية؟ كيف تؤثر هذه الاختلافات الثقافية على عملك؟ كيف يمكنك تغيير ردود أفعالك وسلوكك حتى تفهم هذه الاختلافات الثقافية في القيم والرؤى وتتكيف معها؟	

البعد الثقافي ٥

وسائل اكتساب المعرفة

عملي	تأملي
أهل الثقافات الواقعة على الطرف «العملي» من المقياس يقدرون أهمية الحقائق، والبيانات الوضعية والتجربة. إنهم على استعداد دائم للتجريب وحل المشكلات بالأسلوب العلمي القائم على التجربة والخطأ. يستهويهم البحث الميداني ودراسة الحالة والتعلم العملي، ويثمنون عالياً المنهج العلمي (الملاحظة والفرضية والاختبار) في تحديد وحل المشكلات. يمكن توقع هذه الرؤية في دول مثل الولايات المتحدة والسويد وهولندا.	أهل الثقافات الواقعة على الطرف «التأملي» من المقياس يقدرون النماذج المفهومية ويتبنونها في توجيه أعمالهم. يفضلون فهم المبادئ العامة وراء المشكلة، أو تطوير شعور حدسي بها مثل المشروع بمحاولة حلها، يعجبهم الألق الفكري والتفكير الاستنتاجي، لكنهم لا يشعرون كثيراً بالحاجة إلى التجريب في التوصل إلى حل. يقدرون كبار المفكرين ويفضلونهم على الأشخاص العمليين. يمكن توقع هذه الرؤية في دول مثل فرنسا والمكسيك والمملكة العربية السعودية.

هل تجد صعوبة في التعامل مع أشخاص يجربون الأشياء قبل أن يفكروا بها؟ هل تجد صعوبة في التعامل مع أشخاص يفضلون قضاء أوقات طويلة في التفكير بالمشكلة وتحليلها «الشلل التحليلي» كما يسميه بعضهم)؟ كيف تؤثر هذه الاختلافات الثقافية على عملك؟ ما هي ردة فعلك على هذه الاختلافات؟ كيف يمكن أن تغير سلوكك وردود أفعالك لتعليل تلك الاختلافات في القيم والمنظورات والتكيف معها؟

البعد الثقافي ٦

الموقف من الوقت

محدود	وافر
أهل الثقافات القريبة من الطرف «المحدود» على المقياس يتعاملون مع الوقت باعتباره مورداً شحيحاً، يرون أن الزمن خطي وأحداث الحياة متسلسلة، لذلك يعملون في الحاضر من أجل المستقبل. يعتقدون أن الوقت لا يجب أن يهدر، ويريدون أن تبدأ الاجتماعات في أوقاتها المحددة. يحبون أن يبقوا مشغولين، ويحتاجوا إلى رؤية نتائج ملموسة على المدى القريب. يؤمنون أن كل دقيقة يجب استغلالها بحكمة، ويقدروا قيمة وقتهم وأوقات الآخرين. يمكن توقع هذه الرؤية في دول مثل الولايات المتحدة وألمانيا وأستراليا.	أهل الثقافات القريبة من الطرف «الوافر» على المقياس يتعاملون مع الوقت وكأنه متاح للأبد. من وجهة نظرهم، لا يمكن إضاعة الوقت، والمواعيد النهائية والأوقات المناسبة مجرد تعابير عن النوايا وليست التزامات. يفضلون الحياة التي تنشأ عن اللحظة الراهنة، وتتيح الاشتراك المتعدد والمتزامن مع الأشخاص والفرص المتاحة حولهم، يقدسون الماضي كي يعيشوا الحاضر بكليته، ولا يروا جدوى من إنجاز الأعمال في وقتها أو إتمامها ضمن المدة المحددة لها. يمكن توقع هذه الرؤية في دول مثل المكسيك وإيران والمملكة العربية السعودية.
هل تجد صعوبة في التعامل مع أشخاص لا يحترمون الوقت؟ هل تجد صعوبة في التعامل مع أناس صارمين أكثر من اللازم في برامج عملهم ومواعيدهم النهائية؟ كيف تؤثر هذه الاختلافات الثقافية على عمل؟ ما هي ردة فعلك على هذه الاختلافات؟ كيف يمكن أن تغير ردود أفعالك وسلوكك لتعليل هذه الاختلافات في القيم والمنظورات الثقافية والتكيف معها؟	

البعد الثقافي ٧

الاستجابة للبيئة الطبيعية والاجتماعية

سكون	فعل
أهل الثقافات الواقعة على طرف «السكون» من المقياس يشعرون بالحاجة إلى العيش ضمن الحدود الطبيعية لبيئتهم. يرون أنفسهم جزءاً من تلك البيئة، ويتقبلون ما تهبهم الحياة لا يسعون إلى السيطرة على بيئتهم عبر استخدام التكنولوجيا، بل يفضلون طريقة حياة مستقرة ومسترخية تتيح لهم العيش الآن، وهنا يثقون أن الأمور ستسير على ما يرام في نهاية المطاف، ويقدرون التناغم مع العالم المحيط. يمكن توقع هذه الرؤية في دول مثل فرنسا والسويد والنرويج.	أهل الثقافات الواقعة على طرف «الفعل» من المقياس يفضلون تشكيل حياتهم ومحيطهم بطريقة فاعلة. يقدرون النشاطات التي جرى التخطيط لها بدقة والتي تحسن أوضاعهم. يستخدمون التكنولوجيا وسيلة لتحقيق تقدم باتجاه حياة أفضل وأكثر كمالاً. يثمنون عالياً التحكم في مقدرات حياتهم وبيئتهم. يمكن توقع هذه الرؤية في دول مثل الولايات المتحدة والصين واليابان.
هل تجد صعوبة في التعامل مع أناس يحتاجون إلى السيطرة على محيطهم؟ هل تجد صعوبة في التعامل مع أناس لا يرغبون في السيطرة على بيئتهم؟ كيف تؤثر هذه الاختلافات الثقافية على عملك؟ كيف تتعامل مع هذه الاختلافات؟ كيف يمكن أن تغير ردود أفعالك وسلوكك لتقليل هذه الاختلافات في القيم والمنظورات الثقافية والتكيف معها؟	

قارن بين التوصيفات والأمثلة الواردة في جداول الأبعاد الثقافية وبين تجاربك الشخصية. هل تجد اختلافات مع الآخرين حول هذه الأبعاد؟

إن مراجعة تلك التوصيفات مجرد واحدة من فرص التعلم العديدة، التي يمكنك استغلالها لزيادة وعيك بالثقافات الأخرى، وقدرتك على تعلم أشياء مفيدة عن تلك الثقافات، تتجاوز الكتب ومقررات اللغات الأجنبية، على أهميتها، فهي تتضمن تجاربك وخبراتك مع الثقافات الأخرى وقدرتك على التعلم من هذه التجارب. فيما يلي بعض الاقتراحات لنشاطات توفر لك طيفاً واسعاً من فرص وتجارب التعلم:

تعلم من الآخرين

لعل في مؤسستك أفراداً على درجة عالية من الوعي الثقافي والخبرة. ابحث عنهم واتخذهم مدربين وقدوة، قد يكون بعضهم قادة عالميين حقيقيين، قادرين على الإدارة عبر الثقافات والدول والمناطق الزمنية؛ وقد يكون بعضهم قادرين على التواصل مع الآخر عبر الاختلافات الثقافية.

تعلم الخبرات التي يتمتعون بها وكيفية تطويرها، يمكنك كذلك الاستفادة من المدرب المتعيِّن ثقافياً - وهو شخص يساعدك على إقامة وتطوير علاقات مع أناس من داخل ثقافته. قبل سفرك للعمل في الهند، مثلاً، يمكنك دعوة صديق أو زميل عمل هندي إلى الغداء، للإجابة عن بعض الأسئلة أو تقديم النصح والإرشاد، أو إثبات ما إذا كانت المعلومات الواردة في الكتب الإرشادية صحيحة.

ابحث عن تحديات في العمل

قد تكون التحديات عبر - الثقافة موجودة لتوها في موقع عملك، أو يمكنك السعي وراءها كتجربة تطويرية. إذا كان موظفوك أو أعضاء فريق عملك أو زبائنك متنوعين ثقافياً، فإنك في أحد أفضل مختبرات التعلم المتوافرة وأكثرها فاعلية. أو لعلك تتمتع بفرقة قيادة فريق عمل متوزع جغرافياً، أو المشاركة في مشروع عالمي ما. هل يجري تكليفك أحياناً بمهامات دولية في عملك؟ يقول العديد من المديرين: إن هذا النوع من التحديات فاعل ومجدٍ لبناء القدرة على التكيف الثقافي. لكن قد تجد صعوبة في البدء بمهام دولية. حاول البحث عن تحديات ثقافية في مجالات أضيق. تطوع للمساعدة في استضافة المديرين الدوليين العاملين في مؤسستك عندما يزورون منطقتك، مثلاً.

سافر إلى الخارج حين تستطيع ذلك

أصبح السفر إلى الخارج، سواء بقصد العمل أو لأسباب شخصية، متاحاً للكثيرين. حاول أن تتجاوز أسلوب الرحلات السياحية المبرمج، واختبر الثقافة الجدية عن قرب أكثر وبشكل حقيقي إن اتيحت لك الفرصة. لا تقيد نفسك بمناطق ومجالات الجذب السياحي التقليدية، بل قم بزيارة المكتبات والأسواق والمقاهي وأحد مراكز الطلاب في جامعة ما؛ لتحصل على إحساس شخصي بالمكان الجديد. إذا كان هناك من يستضيفك في هذه الدولة فتلك تجربة تعلم فريدة وغنية قد تعود عليك بفوائد كثيرة.

اختبر الثقافات المختلفة حيث تكون

لا يتحتم على معظمنا ركوب الطائرة والسفر إلى الخارج لاختبار ثقافات متنوعة، فهناك طرق كثيرة أخرى لتوسيع آفاقنا الثقافية. مجرد

اختيار مطعم جديد أو توسيع لائحة الأفلام التي تفضل مشاهدتها يمكن أن يمنحك ببساطة تجربة ثقافية مميزة. الأفلام الأجنبية أو محطات التلفزة، أو أشرطة الفيديو، تفتح اليوم نوافذ مشرعة على الثقافات الأخرى، وتقدم إشارات محلية وتاريخية تحمل في طياتها رسائل ثقافية محددة. على سبيل المثال، يقدم فيلم «كراوتشنغ تايغر» («النمر الرابض» أو «هِدِنْ دراغون» («التنين الخفي»)، وكلاهما ظهر في الولايات المتحدة عام ٢٠٠٠، رؤية متبحرة عن البوذية، والأساطير الصينية، وعالم التصوف والروحانيات الشرقية، وعن المكانة التي يحتلها الولاء والشرف في تلك الثقافات، والتابوات الاجتماعية والتاريخية التي فرضت على النساء والرجال أدواراً نمطية متباينة.

تشجع معظم المدن اليوم المناسبات الثقافية المتنوعة، التي تقدم مختلف أنواع المسرحيات والموسيقى والفنون من أنحاء العالم كافة. هناك أيضاً معارض وأسواق وتجمعات إثنية تشعرك بنكهة الثقافات الأخرى وأنت في بلدك. ابحث عن فرص التفاعل عبر الثقافات، كتدريس لغة أجنبية، أو السفر والسياحة، أو العمل مع اللاجئين، أو تدريب فريق من الأطفال الأجانب في رياضة ما.

تعلم لغة أجنبية

كلما ازداد عدد اللغات الأجنبية التي تتحدثها، ازدادت درجاتك على سلم التكيف الثقافي. فتحدث لغة أجنبية يجعلك مهيئاً نفسياً لأن تكون أكثر ابتكاراً وذكاء في مجال الأعمال، وأكثر قابلية للتكيف مع الاختلافات الثقافية في موقع العمل. علاوة على ذلك، كل لغة أجنبية تتقنها تساعدك

على فهم ثقافة أخرى واحدة على الأقل، لأن التراكيب اللغوية والنحوية فيها تعكس الكثير من طرائق تفكير تلك الثقافة. إن تعلم أي لغة رئيسة يضعك في موضع تتواصل فيه بسهولة وفاعلية مع ملايين الأشخاص الآخرين. حتى ولو لم تكن مهيئاً لأن تتحدث عدة لغات بطلاقة. يمكنك تعزيز قابليتك للتكيف الثقافي بتعلم بعض المفردات وصيغ الترحيب والتحية الأساسية.

اتبع دورات تدريب القادة أو تعليم الموظفين التنفيذيين في بلد آخر

تقدم دورات تعليم الموظفين التنفيذيين بيئة تعلم آمنة تتفاعل فيها مع أقرانك من دول مختلفة، وتجرب فيها ألواناً جديدة من الأطعمة، وتدرك منظورات الآخرين عن ثقافتك الأم، وتختبر ثقافات الآخرين وتتعلم منها بطرق شتى. كما إن القيام برحلة مخفضة في عطلة نهاية الأسبوع إلى بيئة ثقافية مختلفة قد يعزز إمكانات التعلم والتكيف الثقافي لديك.

اقرأ عن الثقافات الأخرى

يمكنك تعلم الكثير عن الثقافات الأخرى بقراءة بعض المعلومات التاريخية والجغرافية والسياسية المتوافرة لديك. قراءة كتاب عن تاريخ أسبانيا، مثلاً، يساعدك على فهم الأسباب التي تجعل مدينة كاستيلية، كمدريد تختلف إلى هذا الحد عن مدينة كاتالونية، كبرشلونة (وتساعدك من ثم على فهم أهمية ذلك لدى تفاعلك مع شخص أسباني). كذلك من المهم جداً متابعة آخر المستجدات السياسية وأخبار وأحداث العالم بالنسبة لشخص ناضج ثقافياً. وتيسر شبكة الإنترنت والقنوات الفضائية تلك المهمة إلى حد كبير، كما تظهر على شبكة الإنترنت معظم الصحف العالمية - كصحيفة «الإنترناشونال هيرالد تريبيون» ومجلة «الإيكونومست» في حين تقدم معظم محطات التلفزة نشرات إخبارية عن مختلف مناطق العالم. إضافة إلى القراءة عن ثقافات العالم الأخرى، يشكل

الأدب الروائـي تكتيـكاً تعليمياً فاعلاً، ويظهر أمثلـة واضحة عن التأثير الثقافي على الموضوعات الإنسانية المشتركة.

مراقبة الممارسين

مراقبة الآخرين طريقة مفيدة لتعلم المزيد عن سلوكهم، وقد تتيح لك فرصة أفضل لتفهم ردود أفعالك تجاهها. راقب طائفة واسعة ومتنوعة من الناس حولك، وسوف تتعلم أشياء كثيرة عن الحاجة إلى الفضاء الشخصي، أو المعتقدات الشائعة حول استخدام الفضاء العام، وما إذا كان الآخرون يقضون أوقاتاً طويلة في الثرثرة على موائد الطعام، وما هي مظاهر سلوكهم التي تزعجك أو قد تدفعك إلى تبني سلوك سلبي تجاههم. كلما ازدادت معرفتك بالآخرين وبنفسك عبر هذه التجارب، أصبحت أكثر قابلية للتكيف الثقافي، لأنك تتفهم بواعث سلوكك وسلوك الآخرين بشكل أفضل، وتستطيع من ثم تغيير ردود أفعالك.

ما هو القاسم المشترك بين كل هذه الاقتراحات؟ إنها جميعاً تلزمك بالتفكير والعمل خارج إطار المنطقة الثقافية التي ترتاح وتنزوي فيها. بالطبع، الانخراط في مثل تلك النشاطات لا يضمن نجاح عملية التكيف الثقافي، لكن استخدام المزيد من هذه الأساليب يضاعف قدرتك على استنباط وتطوير طرق جديدة للعمل والتفكير.

جرب التفاعلات عبر الثقافية وتعلم منها

هل حدث يوماً شيء طريف أو محرج أو غريب نتيجة سوءالفهم الثقافي، كأن تخطئ في طلب الوجبة لأنك لم تفهم لائحة الطعام، أو تستخدم لفظة عامية غير مقبولة لأنك لم تعرف الفروق الدقيقة وأطياف معاني بعض

الكلمات في لغة أجنبية؟ كلنا تقريباً يتذكر حالات مشابهة، وهذه التجارب الشخصية بحد ذاتها فرص تعلم نادرة وغنية، لأن الاختلافات الثقافية فيها جلية لدرجة أنك تتذكرها بوضوح وتعرف ردة فعلك تجاهها (لعلك ضحكت على الخطأ الذي ارتكبته أو ربما شعرت بالإحراج وسارعت إلى الاعتذار).

ارجع بمخيلتك إلى حالة كهذه واجهت فيها قدراً من الارتباك والإحراج نتيجة سوء فهم ثقافي، وبعد أن تفكر ملياً في الحادثة برمتها، حللها باستخدام الأسئلة التالية: لماذا كانت التجربة محرجة/ مربكة؟ ما الذي أسيئ فهمه؟ لماذا أسيئ فهمه؟ ما هي (بالتحديد) المنظورات المختلفة المؤثرة في تلك الحادثة؟ ما الذي تعلمت منها؟ إذا لم تتعلم شيئاً، أو إذا لم يتغير سلوكك ألبتة، فلِمَ ذلك؟

إن تحليل تلك التجارب الشخصية أو التفكر في مضامينها قد يساعدك على تفهم استجابتك عندما دفعتك الاختلافات الثقافية إلى الشعور بالضيق والانزعاج - وهذا هو العنصر الرابع في تنمية قدرتك على التكيف الثقافي. استخدم تلك التجارب لاكتشاف الاختلافات التي سببت ردة فعلك.

غيّر سلوكك إذا كان ذلك ضرورياً بحيث تتصرف بطرق تخفف حدة النزاع، وتبني الثقة، وتنمي الفاعلية الشخصية والمؤسسية.

مثل هذا التحليل لتجاربك واستجابتك يجعلك تؤدي دور «الإنثروبولوجي المتنقل»، حيث تراقب وتضع فرضياتك وتختبر أفكارك، وتعمل باستمرار على صقل وتشذيب ما تعلمته. استخدم المعلومات التي جمعتها من تلك العملية لفهم الحالة المحددة، والمنظورات الثقافية المتباينة للمشاركين، وحاول التوصل إلى قرار حول التصرف السليم، سواء في تلك الحالة أم في حالات مماثلة. بالطبع، ليس من السهل إتقان هذه العملية التحليلية، لكن الممارسة الدؤوبة ستساعدك على تطوير مستوى مهارة مقبولة.

ضع نفسك موضع «الإنثروبولوجي المتنقل» واسترجع تجاربك الشخصية في أوضاع ثقافية مختلفة وتأملها بإمعان. دع جانباً لبرهة مشاعرك حول الموضوع وتجاه سلوك الشخص الآخر. اتبع الخطوات الثلاث التالية أثناء تذكرك الحادثة: تقويم/ فرضية/ فعل - ويمكنك حفظها اختصاراً باسم: «ت. ف. ف»، وتعمل على النحو الآتي:

التقويم: حاول أن تتذكر ما قاله الأشخاص المشاركون في الحادثة وما فعلوه. اكتب أو سجل ذكرياتك عما حدث وعن طريقة تفاعل الأشخاص المعنيين. وصّف سلوكهم كما تتذكره دون تأمل أو تخمين الأسباب الكامنة وراءه.

الفرضية: راجع توصيفاتك. لماذا برأيك حدث ما حدث وعلى ذلك النحو؟ من خلال ما تعرفه وماتعلمته عن الأبعاد الثقافية، فكر كيف يمكن أن تشكل تلك الأبعاد الأساس الذي تقوم عليه بعض أو كل مظاهر السلوك التي وصفتها، ثم سجل أو دون إجاباتك. هل فكرت أثناء الحادثة بالبواعث التي دفعت الأشخاص المشاركين إلى التصرف بتلك الطريقة؟ هل توقعت أن يتصرف سلوكهم في تلك الحالة؟ قارن بين استعراضك الأحداث (مستفيداً من تنامي وعيك الثقافي) وبين ذكراها لديك - هل تنظر إلى الحادثة بطريقة مختلفة الآن؟ هل كانت توقعاتك وتخميناتك في محلها، وما مدى قربها أو بعدها عن جدة الصواب كما تراها الآن؟

الفعل: توقع تصرفاتك في حالة مشابهة الآن، اعتماداً على معرفتك الحالية بالأبعاد الثقافية التي أدت إلى مختلف مظاهر ذلك السلوك. فكر بما فعلته آنذاك وبردود أفعال الآخرين تجاهه. هل توقعت تلك الاستجابات وقت حدوثها؟ ما هي البدائل التي كان بمقدورك القيام بها؟ ما ردود الأفعال التي كان يمكن أن تواجهها لو تصرفت بطريقة مختلفة في تلك

الفترة؟ عندما تبدأ باستخدام هذه العملية المفصلة وتطبيقاتها في الحالات الراهنة، اطرح أسئلة مشابهة، وتصرف بطريقة تساعدك على اختبار مدى صحة افتراضاتك.

إن استخدام مقاربة «ت. ف. ف» في تقويم الحالات الراهنة والتفاعلات الماضية على حد سواء طريقة ممتازة، تعلمك من أخطائك وتجعلك أكثر قدرة على التكييف الثقافي. إذا كنت تعتقد أنك بحاجة إلى المزيد من التدريب على لعب دور «الإنثروبولوجي المتنقل»، يمكنك تطبيق طريقة «ت.ف.ف» على حالات وأوضاع أخرى. تماماً كما تفحصت الأبعاد والتوقعات الثقافية لدى مشاهدة فيلم أجنبي، يمكنك أيضاً مشاهدة الفيلم ذاته واستخدام الخطوات الثلاث نفسها في تحليل أوضاع يتفاعل فيها أناس من ثقافتك الأم مع أشخاص من ثقافات وبلدان أخرى. بالطبع، معظم التفاعلات التي تشاهدها على الشاشة مسطحة ونمطية، لكنها تتيح لك فرصة التفكير بما يحدث ثقافياً في عملية التفاعل، وبما تتوقع حدوثه لو تصرفت بطريقة مغايرة لسلوك شخصيات الفيلم. وتماماً كما تأملت حالاتك السابقة، قوّم الحالة الموصوفة عبر مراقبة الممثلين وما يقومون به. ضع مجموعة فرضيات حول ما يحدث، اعتماداً على فهمك للاختلافات الثقافية المعروضة. فكر بما يمكن أن تفعله في مشاهد معينة، أو كيف يمكن للشخصيات أن تتصرف بطرائق مختلفة لتحقيق نتائج مختلفة.

كذلك يمكنك التدرب على منهجية «ت. ف. ف.» في أحاديثك اليومية، حتى مع أشخاص تشترك معهم ببعض الجوانب الثقافية الأساس. على سبيل المثال، قد تتيح محادثة تجريها مع زميل من عرق أو جنسية أو فئة عمرية مختلفة فرصاً كثيرة لتقويم ووضع الفرضيات والتصرف بطرق تدعم وتطور ذكاءك الثقافي.

التكيف الثقافي في العمل

تتضح الفوائد الكامنة لتنمية القدرة على التكيف الثقافي كمهارة قيادية كلما طالت فترة تدربك عليه، وكلما ازدادت الحالات التي تجد نفسك فيها على تواصل مع أشخاص آخرين يختلفون عنك ثقافياً. إذا استطعت أن تتوقع بدرجة معقولة من الدقة أنماط سلوك محتملة، قد تدفع زميلاً في العمل إلى التصرف بشكل سلبي نتيجة الاختلافات الثقافية، فإن تلك المعلومة قد تساعدك على تجنب الخلاف أو حله. إن القدرة على تفهم الدوافع الثقافية واستباق الخلاف والنزاع حول قضية ثقافية مهمة، ستساعدك في إيجاد علاقات عمل أكثر فاعلية عبر مختلف الحدود الثقافية. قد يستغرق امتلاك هذه المهارة وإتقانها بعض الوقت، فبعض المديرين يقضون عقوداً طويلة من العمل والعيش في بلدان أخرى قبل أن يتعلموا استخدامها بالشكل الصحيح. لكن عندما تتعلم تلك العملية وتمارسها بيسر وسهولة، سيكون بمقدورك على الدوام بناء وعيك الثقافي وتنمية قدرتك على التكيف مع مختلف الظروف. وبدورها ستمنحك تلك القدرة ميزة إدارية وقيادية حقيقية في عالم يزداد تنوعاً وتعقيداً.



قراءات مقترحة

Dalton, M., Ernst, C., Deal, J., & Leslie, J. (2002). *Success for the new global manager: How to work across distances, countries, and cultures*. San Francisco: Jossey-Bass.

Elashmawi, F. (2001). *Competing globally: Mastering multicultural management and negotiations*. Boston: Butterworth-Heinemann.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). London: Sage.

Leslie, J. B., Dalton, M., Ernst, C., & Deal, J. (2002). *Managerial effectiveness in a global context*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Prince, D. W., & Hoppe, M. H. (2000). *Communicating across cultures*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Rhinesmith, S. (1996). *A manager's guide to globalization* (2nd ed.). Chicago: Irwin.

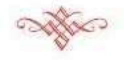
Rosen, R. (2000). *Global literacies: Lessons on business leadership and national cultures*. New York: Simon & Schuster.

Storti, C. (2001). *The art of crossing cultures*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London: The Economist Books.

Walker, D. M., Walker, T., & Schmitz, J. (2003). *Doing business internationally: The guide to cross-cultural success*. New York: McGraw-Hill.

Wilson, M., Hoppe, M. H., & Sayles, L. R. (1996). *Managing across cultures: A learning framework*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.



خلفية

في عام ١٩٩٨، بدأ «مركز القيادة الإبداعية» مشروعاً بحثياً يهدف إلى الإجابة عن مجموعة أسئلة حول الفاعلية الإدارية وتطبيقاتها وكيفية استفادة المديرين العاملين منها في بيئات عمل عالمية تزداد تعقيداً باطراد. ماذا عليهم أن يفعلوا؟ وهل يختلف عما كانوا يفعلونه حين كانوا يديرون أعمالهم في بلدانهم الأم، وإن كان الأمر كذلك، فكيف وما هي درجة الاختلاف؟ ما الذي يقتضيه أن يصبح هؤلاء مديرين فاعلين عندما يديرون أعمالاً عبر كل هذه الدول بوقت واحد؟ ما الذي يجب عليهم معرفته كي يصبحوا مديرين أكفاء وفاعلين؟

جاءت فكرة تنمية القدرة على التكيف الثقافي نتيجة تلك الدراسة (الموثقة في التقرير التقني «الفاعلية الإدارية في سياق عالمي» التي جرى لاحقاً تقصيها إلى حد أبعد وتقديمها إلى المديرين الممارسين في كتاب «نجاح المدير العالمي الجديد»). وقد عرّف «مركز القيادة العالمي» التكيف الثقافي على أنه تنمية قدرة الشخص على التعامل مع الضغوط الناجمة عن الاختلافات الثقافية بحيث يستطيع متابعة التعلم.

ولجعل كل تلك المعارف متاحة للقادة المشاركين في البرنامج التعليمي لمركز القيادة الإبداعية، طور باحثو المشروع منهجاً دراسياً لتعليم المديرين كيفية تنمية قدراتهم الكامنة على التكيف الثقافي. وأضاف خبراء الموضوع في المركز - خصوصاً ماكسن دولتن ومايكل هوب ومينا ولسن - إسهاماتهم بتقديم فهمهم لأبعاد هذا المنهج الثقافية.

الكتاب الحالي يجمع بين النتائج التي توصل إليها البحث وإطار التعلم المقترح وبين الخبرات الميدانية المباشرة للكلية الدولية في مركز القيادة

الإبداعية. ويطور هذا الكتاب تلك المعارف الجماعية ويعممها، فينعكس بذلك إيمان المركز بأن التفاعل مع الآخرين المختلفين ثقافياً مهارة ضرورية يمكن تعلمها بالتجربة مع مرور الزمن.



موجز النقاط المفتاحية

القـوة العاملة اليوم أكثر تنوعاً مما كانت عليه في الماضي، ومن المتوقع أن تصبـح في المستقبل أكثر تنوعاً مما هي عليه الآن. إن زيادة قدرتك على إقامـة تفاعل مؤثـر مع أناس آخريـن ينحدرون من ثقافـة مختلفة تقتضي اكتسـاب نـوع جديد من المرونـة في التعامل مع قضايا الاختـلاف والتغيير، نوع جديـد من التكيف الثقافي. كما تتطلب الاستعـداد والقدرة على تحديد وتفهـم الاختلافات الثقافية والعمل بفاعلية عبرهـا. هذه الاختلافات تؤثر علـى التوقعات، وطـرق العمل، والمواقف مـن السلطة، وعلـى قضايا كثيرة أخرى، وبتنمية قدراتك علـى التكيف الثقافي، تتيح لتفاعلاتك مع الآخرين المختلفين فرقة أكبر لتقديم نتائج إيجابية وناجحة.

تتطلب القدرة على التكيف الثقافي أن تمعن النظر في أصولك الثقافية، وأن تتوقع مواجهة الاختلافات الثقافية، وأن تعلم نفسك المزيد عن الثقافات المختلفـة، وأن تتعلم من تجاربـك الثقافية. إن التكيف الثقافي مهارة قيادية حيويـة لكل المديريـن الذين يريـدون أن يكونوا ناجحـين، أو يحافظوا على نجاحهم، في بيئة عمل عالمية.

